Niveau(x) d'enseignement: ? Numéro EDUQ : 8570598
Centre d'intérêt: 130

Collège de Drummondville (Québec).

Politique générale d'évaluation du Cégep de Drummondville. --
Drummondville : Presses du Collège de Drummondville, 1985.
iii, 32 p. ; 28 cm.

ISBN 2-920169-26-2

Descripteur(s): *Objectifs d'évaluation *Méthode d'évaluation *Evaluation de l'établissement *Evaluation de programmes *Evaluation de l'apprentissage *Evaluation du personnel *Plan de développement *Rôle de l'administrateur *Collégial (Niveau)

Le document est à la fois un cadre de référence et un guide opérationnel pour réaliser localement des entreprises d'évaluation et pour réinvestir les résultats de ces entreprises, soit dans des politiques d'évaluation, soit dans des plans de développement. Le cadre de référence indique les principes et les objectifs de l'évaluation. Le guide opérationnel précise les objets d'évaluation, la méthodologie générale, la répartition des rôles et des responsabilités et le programme quinquennal de réalisation des politiques et des plans de développement.

La politique s'adresse à tous les personnels du cégep et, d'une façon plus particulière, à ceux et à celles qui seront impliqués dans des entreprises d'évaluation qui déboucheront, soit sur la mise en oeuvre ou la révision de politiques d'évaluation, soit sur l'élaboration de plans de développement.

La démarche type d'évaluation proposée en conclusion comprend trois phases: 1. une phase de préparation où sera arrêté le plan d'ensemble; cette phase est subdivisée en quatre étapes: les études préliminaires, l'information, la détermination des structures et des responsabilités, la préparation de l'investigation; 2. une phase de réalisation qui comprend les étapes de l'investigation et du jugement; 3. une phase de consolidation qui comprend une analyse des solutions ou moyens d'intervention possibles, une décision et un suivi sur les actions à entreprendre. Le Conseil d'administration du cégep a accepté cette politique générale d'évaluation le 21 mai 1985.

Type de document: e
Région(s) administrative(s): 04

EDUQ 8570598

POLITIQUE GÉNÉRALE D'ÉVALUATION

CÉGEP DE DRUMMONDVILLE
960, RUE ST-GEORGES, DRUMMONDVILLE, QUE., J2C 6A2
TÉL. (819) 478-4671

MAI 1985

EDUQ 8570598

Politique générale d'évaluation du Cégep de Drummondville

Les Presses du Collège de Drummondville
960, rue Saint-Georges, Drummondville
Mai 1985

Cégep de Drummondville
960, RUE ST-GEORGES, DRUMMONDVILLE, QUE. J2C 6A2
TÉL. (819) 478-4671

EXTRAIT

du procès-verbal de la quarante-quatrième (44e) assemblée (assemblée régulière) du Conseil d'administration du collège de Drummondville, tenue le mardi 21 mai 1985, immédiatement après la remise des certificats de reconnaissance et d'appréciation, à la salle 2328-30 du Collège, 960, rue Saint-Georges, Drummondville.

85-05-21-02

"POLITIQUE GENERALE D'EVALUATION

Considérant qu'il est important pour le cégep de se donner un cadre général de référence concernant l'évaluation institutionnelle;

Considérant que la Politique générale d'évaluation fournit un tel cadre de référence en harmonie avec les Orientations générales déjà adoptées par le Conseil d'administration;

Considérant que la Politique générale d'évaluation a été soumise à la consultation au cours de l'année 1984-85;

Considérant que le comité, formé par le C.A., a revu le texte de la Politique à la lumière des résultats de la consultation et qu'il en recommande unanimement l'adoption,

Il est proposé par monsieur Gilles Tremblay, appuyé par madame Nathalie Frégeot et résolu à l'unanimité d'adopter la Politique générale d'évaluation telle qu'elle est soumise par le comité."

Serge Vincelette

SERGE VINCELETTE
Secrétaire /m

COPIE CONFORME

Note: L'utilisation des termes ÉTUDIANTS, ENSEIGNANTS, EMPLOYÉS, etc, ne véhicule aucun préjudice à l'égard des étudiantes, des enseignantes, des employées, etc, également visées par les textes généraux du présent document.

L'emploi du masculin doit être entendu comme neutre et n'a d'autre but que d'alléger la présentation matérielle du texte.

Politique générale d'évaluation du cégep de Drummondville

«L'évaluation ne doit pas être considérée comme étant une phase spéciale, indépendante de l'action, ou encore une grille, une superstructure imposée au projet. L'évaluation ne doit pas être conçue et étudiée dans cette perspective atomiste et statique, il faut plutôt l'envisager dans une structure dynamique et rationnelle.»

Jocelyne Savoie
L'Evaluation: un bien de luxe? (1983)

Une politique, en somme, doit aider à prendre des décisions, aider à les rattacher à une philosophie et à des objectifs (...)

La Commission de l'évaluation
Cadre d'analyse (1984)

L'évaluation consacre la prise de responsabilité. Elle est l'indice que la personne se choisit comme «agent» d'un projet au lieu d'être «agie» à travers ce projet.

Politique générale d'évaluation

TABLES DES MATIÈRES

Pages

Introduction 1

SECTION 1 - *Des nécessités d'évaluer.*

1. Pour entreprendre et réaliser des actions responsables, il y a nécessité d'évaluer..... 2
2. Pour s'assurer que les personnels, les services et les départements contribuent au maintien dynamique de la mission et des buts du cégep, il y a nécessité d'évaluer. 2
3. Pour assurer un développement cohérent et pour en suivre l'évolution, il y a nécessité d'évaluer..... 3
4. Pour rendre des comptes et répondre de ses mandats, il y a nécessité d'évaluer..... 3
5. Pour confirmer la personne dans son milieu, il y a nécessité d'évaluer..... 4
6. Pour assurer aux usagers des services de qualité, il y a nécessité d'évaluer 4

SECTION 2 - *Des difficultés d'évaluer.*

A. Difficultés d'ordre individuel.
- A.1 La tentation de l'évitement 6
- A.2 La tentation du scepticisme 6
- A.3 La tentation de l'improvisation 7
- A.4 Le goût du démesuré 7
- A.5 L'individualisme..... 8
- A.6 La résistance au changement..... 8

B. Difficultés reliées à certains aspects de l'organisation collégiale.
- B.1 L'ampleur et la diversité des buts..... 8
- B.2 La structure organisationnelle du cégep 8
  - B.2.1 Micro-analyse..... 9
  - B.2.2 Macro-analyse..... 9
- B.3 La nature de l'acte éducatif..... 10
- B.4 Les ressources..... 11

SECTION 3 - *L'esprit qui doit présider à l'évaluation.*

1. Un esprit d'engagement et de détermination..... 12
2. Un esprit de transparence et de justice..... 12
3. Un esprit de compréhension..... 13
4. Un esprit évolutif..... 13
5. Un esprit de coordination..... 14
6. Un esprit institutionnel..... 14

SECTION 4 - *Définition opérationnelle et objectifs de l'évaluation.*

1. Définition opérationnelle..... 15
   1.1 Un processus..... 15
   1.2 Une mesure..... 15
   1.3 Des critères et des standards préalablement établis 15
2. Les objectifs de l'évaluation..... 16
   2.1 On évalue pour faire une planification éclairée du développement..... 16
   2.2 On évalue pour améliorer une situation problématique 16
   2.3 On évalue pour rendre des comptes..... 16
   2.4 On évalue pour certifier et pour confirmer..... 16
   2.5 On évalue pour assurer aux usagers les services de qualité auxquels ils ont droit..... 16

SECTION 5 - *Objets d'évaluation et plan quinquennal.*

1. Les politiques institutionnelles d'évaluation..... 18
   1.1 Une politique d'évaluation des programmes d'enseignement..... 18
   1.2 Une politique d'évaluation des apprentissages..... 19
   1.3 Une politique d'évaluation de la présence du cégep dans le milieu..... 19
   1.4 Une politique d'évaluation du personnel..... 19
2. Les plans de développement..... 20

SECTION 6 - *Les responsabilités.*

1. Responsabilités du Conseil d'administration..... 21
2. Responsabilités du Comité exécutif..... 21
3. Responsabilités du directeur général..... 21
4. Responsabilités du directeur des services pédagogiques... 22
5. Responsabilités du directeur des services aux étudiants.. 22
6. Responsabilités du directeur des services du personnel... 22
7. Responsabilités du directeur des services administratifs. 23
8. Responsabilités du coordonnateur des services de l'éducation des adultes..... 23

SECTION 7 - *Opérationnalisation de la politique générale.*

Démarche type..... 24
1. La phase de préparation..... 24
   L'information..... 24
   La détermination des structures et des responsabilités..... 25
   La préparation de l'investigation..... 25
2. La phase de réalisation..... 25
   L'investigation..... 25
   Le jugement..... 25
3. La phase de consolidation..... 26

Les politiques institutionnelles d'évaluation..... 26

Les plans de développement..... 26

La révision de la politique générale d'évaluation 26

Tableau résumant la démarche type..... 27

ANNEXE 28

Introduction

Les Orientations générales et les principes d'action du Cégep de Drummondville (octobre 1980) explicitent le cadre de référence qui nous permet:

a) De privilégier des valeurs et de nous engager dans des objectifs communs;

b) De planifier le développement du cégep;

c) De prendre des décisions à la lumière de principes directeurs définis et connus;

d) D'avoir des critères pour orienter et évaluer nos actions.

En harmonie et en complémentarité avec ces *Orientations*, la présente politique donne un cadre de référence et un guide opérationnel pour réaliser localement des entreprises d'évaluation et pour réinvestir les résultats de ces entreprises, soit dans des politiques d'évaluation, soit dans des plans de développement.

Le cadre de référence indique les principes et les objectifs de l'évaluation.

Le guide opérationnel précise les objets d'évaluation, la méthodologie générale, la répartition des rôles et des responsabilités et le programme quinquennal de réalisation des politiques et des plans de développement.

La présente politique s'adresse à tous les personnels du cégep et, de façon plus particulière, à ceux et à celles qui seront impliqués dans des entreprises d'évaluation qui déboucheront, soit sur la mise en oeuvre ou la révision de politiques d'évaluation, soit sur l'élaboration de plans de développement.

SECTION 1

Des nécessités d'évaluer

L'évaluation fait partie intégrante du processus de prise de décision responsable, de la planification des projets significatifs, en un mot, de toute activité humaine réfléchie et organisée.

Plusieurs raisons fondent ainsi la nécessité de l'évaluation. Nous croyons utile de rappeler, sous forme de propositions, quelques-unes de ces raisons.

Ces propositions constituent les premiers éléments du cadre de référence de notre politique générale d'évaluation. C'est en effet à ces propositions que nous nous référerons pour justifier tant l'élaboration de politiques sectorielles d'évaluation que la mise en oeuvre de pratiques institutionnelles d'évaluation.

1. Pour entreprendre et réaliser des actions responsables, il y a nécessité d'évaluer.

L'évaluation encadre l'action humaine responsable. Elle est nécessaire, dès le départ, au stade de la planification de l'action. Avant d'entreprendre une action ou de prendre une décision, il importe d'évaluer la situation, de peser le pour et le contre, de faire le bilan de ses chances d'atteindre le but escompté, d'estimer les avantages et les inconvénients possibles d'un projet donné par rapport à un projet plus global où doivent se réconcilier ses multiples choix.

En cours d'exécution d'un projet, l'évaluation permet de situer les étapes réalisées à l'intérieur de l'échéancier initialement tracé, de maintenir les orientations de base ou de modifier la trajectoire, au besoin.

A la fin d'un projet, la personne fait le bilan avant d'investir des énergies dans un nouveau projet.

L'évaluation consacre la prise de responsabilité. Elle est l'indice que la personne se choisit comme «agent» d'un projet au lieu d'être «agie» à travers ce projet.

2. Pour s'assurer que les personnels, les services et les départements contribuent au maintien dynamique de la mission et des buts du cégep, il y a nécessité d'évaluer.

Le cégep a une mission que lui a confiée l'Etat, des buts et des orientations que le cégep a lui-même définis pour le maintien dynamique de cette mission.

Cela suppose qu'il y ait cohérence entre les rôles, les objectifs, les buts et la mission; congruence entre les intentions et les actions; cohésion entre les services, les départements et les individus qui oeuvrent au sein du cégep; relation dynamique entre le cégep et son environnement.

Quand des problèmes viennent briser la cohérence, entraver la cohésion et la relation dynamique ou rendre incongrues intentions et actions, l'évaluation s'impose. Il faut alors faire une évaluation de la situation, trouver les causes des difficultés vécues et mettre en oeuvre les correctifs appropriés.

À ces évaluations curatives, il est habituellement préférable de faire des évaluations préventives qui permettent de dépister les signes avant-coureurs des éléments susceptibles de menacer l'équilibre et le fonctionnement du cégep. Le fait est d'ailleurs bien connu: les évaluations préventives sont moins douloureuses et moins énergivores que les évaluations curatives; l'énergie ainsi économisée demeure disponible pour assurer le développement du cégep.

3. Pour assurer un développement cohérent et pour en suivre l'évolution, il y a nécessité d'évaluer.

Dans ses *Orientations générales*, le cégep reconnaît que «la préoccupation première et essentielle de ceux qui travaillent au cégep est d'assurer le développement du projet éducatif du cégep».

La planification du développement suppose l'évaluation. Il est en effet nécessaire d'établir le bilan des besoins, des disponibilités et des ressources pour faire des choix stratégiques de développement.

L'évaluation est également nécessaire pour vérifier d'étape en étape si le développement vécu suit la courbe du développement planifié et voulu, pour confirmer, corriger ou ajuster cette courbe aux choix stratégiques initiaux et pour les reformuler, si nécessaire, en fonction d'orientations jugées plus favorables, compte tenu des changements de l'environnement et des dynamismes internes.

4. Pour rendre des comptes et répondre de ses mandats, il y a nécessité d'évaluer.

Lorsque l'on confie une mission à un établissement ou un rôle à un individu, on est en droit d'évaluer si la mission et le rôle ont été accomplis dans le sens voulu. En un mot, on est justifié de demander des comptes tant sur l'utilisation des ressources humaines et financières que sur la qualité des services offerts.

Le cégep a une double obligation de s'évaluer et de rendre des comptes.

Il y a d'abord une obligation légale. L'État mandate le cégep pour dispenser des services éducatifs et lui alloue, pour ce faire, des ressources financières prélevées à même les fonds publics. La loi l'oblige donc formellement à évaluer ses services et à rendre des comptes publics.

Il y a aussi une obligation sociale. En remettant au cégep la responsabilité de la formation de la jeunesse, l'État délègue au cégep le soin d'actualiser les espoirs des citoyens pour façonner les hommes et les femmes de demain. Le cégep a ainsi l'obligation de garantir publiquement la qualité des services dispensés à la collectivité et de s'accréditer auprès du public par des évaluations sérieuses de ses services.

Si le cégep a l'obligation de rendre compte de sa mission auprès de son mandataire, les personnels du cégep ont évidemment à répondre à celui-ci de l'accomplissement de leurs tâches.

La nature même du cégep comme établissement de formation invite à nuancer cette obligation de «comptabiliser» ses résultats. On doit tenir compte de la fluidité du matériau, l'étudiant, des caractéristiques particulières des processus d'apprentissage, de la difficulté de mesurer aujourd'hui des actions éducatives dont la portée est éminemment à long terme.

5. Pour confirmer la personne dans son milieu, il y a nécessité d'évaluer.

Toute personne reçoit de son milieu du «feedback» sur ses actions et sur ses comportements. Au sein d'un groupe, ce «feedback» joue non seulement un rôle régulateur, mais il contribue aussi à confirmer les individus qui agissent dans le sens des objectifs du groupe.

Dans un cégep, l'étudiant, le professeur, le technicien, le professionnel, l'administrateur, en un mot tout employé a besoin d'être reconnu dans l'exercice de ses fonctions de travail. Base de la sécurité personnelle, cette confirmation présente une force motivationnelle importante dans la poursuite des buts professionnels et dans la recherche de l'excellence.

Le «feedback» inévitable que tout organisme ou tout groupe donne à ses membres est en quelque sorte une évaluation pour les confirmer ou pour les infirmer selon que leurs attitudes et leurs comportements sont conformes ou non aux attentes formulées à leur endroit.

6. Pour assurer aux usagers des services de qualité, il y a nécessité d'évaluer.

Les usagers sont en droit de recevoir des services pertinents et de qualité.

D'une part, cette reconnaissance des droits de l'usager est fondée

légalement et fait partie intégrante de l'idéologie qui prévaut dans notre système socio-politique. C'est ainsi que sont reconnus, dans une charte et dans des lois, les droits de la personne, les droits du consommateur, les droits des citoyens...

D'autre part, le système organisationnel justifie à lui seul ce droit des usagers. En effet, le cégep est une organisation humaine qui a pour mission de produire des services éducatifs. L'usager, comme objet et bénéficiaire des services donnés, est donc un interlocuteur privilégié pour fournir l'information au système sur la qualité des services reçus.

Dans l'évaluation de ses services, le cégep devra accorder une attention particulière à la voix des usagers eux-mêmes. Ceux-ci sont bien placés pour évaluer si les services reçus sont conformes aux services attendus.

SECTION 2

Des difficultés d'évaluer

L'évaluation, malgré les nécessités qui la fondent et malgré qu'elle fasse partie intégrante de nos pratiques éducatives, n'est pas une démarche que tous acceptent d'emblée. Les oppositions à l'évaluation peuvent prendre de multiples formes et s'appuyer sur un large éventail d'arguments.

Il est sans doute utile de rappeler deux séries de difficultés qui risquent d'entraver la mise en oeuvre de politiques et de pratiques institutionnelles d'évaluation: des difficultés d'ordre individuel et et des difficultés d'ordre organisationnel.

L'énoncé de ces difficultés ne vise pas à faire voir que l'évaluation est impraticable, mais plutôt il a pour but de faire prendre conscience qu'il y a des difficultés et des contraintes réelles dont il faudra tenir compte dans l'élaboration de politiques sectorielles d'évaluation et dans la mise en oeuvre de pratiques institutionnelles d'évaluation.

Dans la présente politique générale, les difficultés ne sont qu'évoquées et n'ont aucun caractère d'absolu. Dans chaque politique particulière d'évaluation et pour chaque projet d'évaluation, il faudra préciser, apporter les nuances appropriées en tenant compte des objets à évaluer, des stratégies, de l'environnement...

A. Difficultés d'ordre individuel.

A.1 La tentation de l'évitement.

On peut chercher à éviter l'acte d'évaluer, non seulement parce que l'évaluation exige discipline, rigueur et réflexion, mais aussi parce que l'on appréhende les résultats de l'évaluation. On sait qu'il faudra, selon les résultats fournis, faire des remises en question, des redressements, des réorientations, toutes choses qui exigent une participation active et un effort soutenu.

A.2 La tentation du scepticisme.

On peut être sceptique sur la possibilité d'évaluer de façon objective, juste et méthodique. On fondera son scepticisme sur le fait que les experts eux-mêmes ne s'accordent pas toujours ni sur la théorie de l'évaluation ni sur la façon de procéder; ou sur le fait qu'il n'existe pas d'instruments d'évaluation adéquats; ou encore sur le fait que les jugements inhérents à l'acte d'évaluer sont subjectifs et, pourquoi pas, arbitraires.

Le scepticisme ne devrait pas devenir un simple prétexte pour rejeter d'emblée l'évaluation et pour refuser de relever les défis que posent les difficultés à élaborer une méthodologie appropriée.

A.3 La tentation de l'improvisation.

L'habitude de définir des objectifs et de les suivre varie selon les individus. De plus, beaucoup n'ont pas développé ces habiletés. Certains peuvent même refuser de se donner des objectifs précis et de faire des analyses situationnelles. Ils préfèrent se laisser aller au gré des événements espérant être en mesure de réagir adéquatement lorsqu'une situation problématique se présente.

Or, l'absence d'objectifs opérationnels et de programmes d'action bien articulés rend impossible l'évaluation.

A.4 Le goût du démesuré.

Le goût du démesuré se manifeste selon deux modalités: ou il consiste en l'incapacité de se fixer des priorités, considérant que toutes les activités sont d'importance égale; ou il s'incarne dans la planification excessive d'un projet, consacrant comme seule valide l'action parfaite.

Dans les deux cas, le goût du démesuré se caractérise par son irréalisme et ses visées utopiques.

L'évaluation, dans un contexte du tout ou du rien, menace le tout et risque de renvoyer l'image limitée que l'on se refuse à voir. Elle vient proposer des pas et des étapes à ceux qui ne voient que fusion (dans l'immédiateté) ou mutation par sauts brusques (refaçonner le monde à chaque projet). Le danger avec l'esprit de démesure, c'est de perdre de vue le but pour s'enivrer de l'acte même de la poursuite. C'est ce risque de tourner en rond, de vouloir ou trop ou trop peu évaluer et de se complaire dans cette lutte avec l'évaluation qui a pris visage d'utopie.

A.5 L'individualisme.

Dans le contexte moderne de l'emploi, où les tâches sont souvent fragmentées, les employés sont généralement regroupés à l'intérieur d'unités de même compétence. Chaque unité a alors la tentation de vouloir obéir à ses propres règles et chaque individu a la tentation de vouloir procéder à sa propre évaluation, être son propre maître. Dans un cégep, la présence d'un personnel spécialisé ou professionnel accentue cette réalité et certains mettent en doute la compétence d'un tiers à les évaluer. Cette volonté d'autonomie, liée à l'appréhension d'avoir à répondre de ses activités, même si celles-ci n'ont rien de privé et qu'elles

sont faites pour le compte d'un organisme public, constitue une difficulté réelle de l'évaluation, mais ne devrait pas servir de prétexte à certains pour écarter volontiers l'évaluation.

A.6 La résistance au changement.

Tout changement significatif suscite diverses manifestations de résistance. Certaines sont ouvertement agressives et hostiles. Le plus souvent, la résistance se manifeste indirectement. Elle consistera, par exemple, à référer le projet à de multiples comités et à repousser ainsi les échéances; à faire voir les difficultés de réalisation du projet en insistant surtout sur les aspects secondaires; à adopter une attitude légaliste où l'on s'en tient rigoureusement à la lettre...

Certaines personnes, presque instinctivement, résistent à ce qui peut déranger leurs habitudes; elles craignent le changement qui contient une large part d'inconnu; à leurs besoins d'exploration et de stimulation, il leur arrive de préférer leur sécurité et leur stabilité.

Que l'évaluation suscite de la résistance, il n'y a là rien d'étonnant. Ne contient-elle pas une part d'inconnu? ne risque-t-elle pas de perturber des habitudes? n'exigera-t-elle pas de mettre en place des changements le plus souvent significatifs?

B. Difficultés reliées à certains aspects de l'organisation collégiale.

B.1 L'ampleur et la diversité des buts.

Le cégep a des buts vastes, abondants et variés: la formation, la recherche, les services à la communauté. Le consensus sur les orientations à donner à ces buts ne se dégage pas toujours d'emblée. D'inévitables divergences de conception peuvent surgir entre les unités constituantes du cégep et même à l'intérieur de celles-ci.

Évaluer l'atteinte des buts renvoie à la problématique de leur articulation. Soit que les buts présentent un haut niveau de généralité pour rallier le plus grand nombre d'adhérents, soit qu'ils circonscrivent des orientations spécifiques. Dans le premier cas, leur générosité rend l'évaluation symbolique. Dans le second, étant plus précis, ils offrent des critères évaluables mais risquent de provoquer la contestation.

B.2 La structure organisationnelle du Cégep.

B.2.1 Micro-analyse.

La structure organisationnelle du cégep ne facilite pas l'évaluation.

En effet, la coexistence de deux modèles structurels rend difficile la circulation des flux d'autorité et de coordination.

D'une part, le modèle classique d'organisation préside à la structuration de ce que l'on confond avec «l'administration» - C.A., direction générale, direction de services, professionnels et personnel de soutien. Tous les services, qu'ils soient de soutien comme les services du personnel, des finances et de l'équipement, ou qu'ils appartiennent au noyau opératoire, tels que les services pédagogiques, ceux de l'éducation des adultes et des étudiants, obéissent à un modèle de type hiérarchique où sont démarqués les rôles de pouvoir et les rôles conseils.

D'autre part, la structure organisationnelle présente en partie un modèle autogestionnaire. En effet, les départements, noyau opératoire central de l'activité institutionnelle, ont des fonctions dont les unes s'exercent «sous l'autorité du Collège» et dont les autres ne relèvent que de «l'assemblée départementale».

Pour certains membres, cette situation peut être source de tiraillements entre leur appartenance à un groupe d'intérêt et leur appartenance professionnelle au Collège. Ils souhaitent de plus conserver une autonomie aussi large que possible dans le domaine pédagogique.

Dans un tel contexte, l'évaluation institutionnelle risque d'apparaître, non seulement comme une menace à la volonté autonomiste des départements, mais comme une ingérence «patronale» dans des affaires que certains estiment de juridiction «syndicales».

Si l'on rompait le lien d'attache entre les départements et le Collège, on instaurerait une dynamique apparentée au modèle autogestionnaire où les départements seraient autant de «petites institutions» autonomes n'ayant de comptes à rendre qu'à eux-mêmes et où l'évaluation institutionnelle serait impraticable.

B.2.2 Macro-analyse.

Dans une démarche d'évaluation, il faut envisager les forces qui agissent et déterminent la structure interne du cégep. L'environnement constitue dans le cas du cégep une force d'impact importante sur les structures des sous-systèmes internes et il est nécessaire d'en examiner quelques composantes pour bien comprendre les niveaux de juridiction qui compliquent la structure collégiale et qui définissent sa marge de manoeuvre.

a) Le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Science et de la Technologie.

Le Ministère cautionne et oriente la plupart des décisions stratégiques du cégep. C'est lui qui dispense au cégep les autorisations d'immobiliser, de vendre ou de construire. C'est lui qui autorise le choix des programmes et procède aux allocations budgétaires. C'est lui qui négocie les conditions de travail des personnels et règle, provincialement, la marge de manoeuvre laissée au cégep.

De plus, il fournit un support professionnel et une assistance technique dans des domaines aussi variés que l'analyse des clientèles, le développement et la répartition des nouveaux programmes, l'évaluation et la mise à jour des programmes existants. L'incidence des choix et des politiques du Ministère influence directement la vie pédagogique et les départements en donnant le cadre (les objectifs, les programmes) de l'enseignement.

L'obligation de composer avec toutes sortes de contraintes, juridiques, administratives, financières, circonscrit la capacité d'innovation et d'intervention du cégep.

b) Les groupes d'intérêts.

Les syndicats, les corporations professionnelles, les associations peuvent, peuvent même par principe, s'opposer à l'évaluation institutionnelle. Ne sachant pas dans quel esprit ni pour quels objectifs l'évaluation est faite, ils peuvent l'appréhender comme une menace pour leurs membres.

B.3 La nature de l'acte éducatif.

Les personnels du cégep se caractérisent par leur compétence, leur sens des responsabilités et la portée avant tout éducative de leurs actes. Ils fonctionnent souvent de

façon empirique, s'inspirant des leçons de l'expérience et de modèles existants. Leurs activités nécessitent des innovations constantes au plan méthodologique et au plan pédagogique, une mise à jour continuelle au plan académique.

Comme la qualité d'un acte éducatif est souvent affaire d'attitudes, de comportements, d'art de faire, cela complique les processus d'évaluation, d'autant plus que les succès ou les échecs d'un acte éducatif ne sont pas toujours manifestes à court terme.

B.4 Les ressources.

Dans son intention, l'évaluation institutionnelle doit être prise en charge et réalisée par l'établissement. Elle doit donc s'intégrer en bonne partie aux ressources déjà existantes. D'ailleurs, le cégep ne dispose pas de ressources additionnelles importantes pour implanter et mener ces entreprises d'évaluation. Les efforts et les énergies devront ainsi être engagés à même les services et le personnel en place.

Cette limite imposée aux ressources humaines et financières rétrécit les possibilités d'action et d'intervention en matière d'évaluation et pose le problème des stratégies et des priorités à établir..

SECTION 3

L'esprit qui doit présider à l'évaluation

La plupart des individus membres d'une organisation reconnaissent d'emblée l'importance et l'utilité d'une saine démarche d'évaluation. Ce qu'ils peuvent craindre cependant, ce sont les façons de faire l'évaluation et l'esprit qui pourrait animer les évaluateurs.

En effet, l'évaluation apparaît comme menaçante pour quiconque ne connaît pas clairement les critères ni les balises qui serviront à évaluer. De plus, on peut craindre que certains évaluateurs fassent des évaluations avec un esprit mesquin et tatillon en poursuivant des objectifs secrets et inavoués.

Il importe donc de préciser dans quel esprit l'évaluation devra être faite au cégep. Le respect de cet esprit est non seulement une condition essentielle pour que les évaluations soient efficaces et dynamisantes, mais c'est aussi la garantie que les évaluations ne poursuivront pas de fins étrangères aux objectifs établis et connus.

L'esprit avec lequel il faut évaluer est une attitude globale et difficilement décomposable en éléments. Conscients de cette réalité, nous isolerons cependant certains aspects qu'il importe avant tout de préserver pour initier et développer une approche juste dans une démarche d'évaluation.

1. Un esprit d'engagement et de détermination.

Proposer et entreprendre une démarche d'évaluation, c'est accepter de s'impliquer: d'abord reconnaître la nécessité d'évaluer, puis s'engager avec détermination et lucidité dans le processus.

Au chapitre des nécessités d'évaluer, nous avons vu comment le cégep, à titre d'organisme public, et ses personnels, à titre d'acteurs dans l'organisation, ont des comptes à rendre à la société. C'est là que l'esprit d'engagement et de détermination trouve son fondement.

2. Un esprit de transparence et de justice.

L'esprit de transparence, d'équité et de justice doit être un dénominateur commun à toutes les entreprises d'évaluation.

L'esprit de transparence se caractérise par son ouverture de vues. Dans sa forme dynamique, il entend associer le milieu de façon articulée à la politique institutionnelle d'évaluation, aux fins qu'elle poursuit

et à sa démarche opérationnelle. Par opposition à une approche bureaucratique imposée, il propose d'élaborer et de préciser publiquement les intentions, le partage des responsabilités, les critères retenus et connus, les conditions de réalisation et d'accès aux résultats.

L'esprit de transparence s'accompagne d'une volonté de justice et d'équité. Ainsi, chacun connaît la démarche de l'évaluation, les mécanismes et les recours qui sont à sa disposition s'il se sent lésé dans ses droits. De plus, toutes les composantes du milieu: étudiants, professionnels non enseignants, personnel de soutien, professeurs, cadres et gérants se sentent partie liée dans un tel contexte. Ils sont aussi protégés contre la discrimination et l'arbitraire.

3. Un esprit de compréhension.

Comprendre, c'est voir les difficultés d'évaluer tout en restant déterminé à s'approprier l'outil qui garantit le développement harmonieux de l'institution, au lieu d'attendre les crises ou les évaluations sauvages, internes ou externes.

L'esprit de compréhension implique un sens de responsabilité: se fixer des objectifs réalistes qui tiennent compte des opportunités, des limites et des contraintes; respecter les dynamismes des individus et des services; définir des critères et des standards en fonction des objets à évaluer.

En bref, l'esprit de compréhension tend à réconcilier les dynamismes et les limites de l'institution dans le but de maintenir, d'améliorer et de développer la qualité des services éducatifs.

4. Un esprit évolutif.

L'évaluation, pour être efficace, doit permettre aux individus et aux groupes d'évoluer professionnellement dans le cadre de l'institution. Viser le développement des personnes et des services, pour amener chacun à donner le meilleur de lui-même, à être responsable de ses actions et fier de son travail est un objectif bien loin de celui qui voudrait exercer un contrôle mesquin et réducteur sur les personnels et les activités.

Cette approche repose sur des attitudes de confiance et de respect. Elle reconnaît l'existence d'une responsabilité partagée. Les personnels du cégep développeront cet esprit dans l'évaluation des activités et des programmes en mettant l'accent sur la dimension évolutive par opposition à la dimension restrictive et policière. Concrètement, cet esprit se traduit par l'engagement participatif du milieu pour améliorer la qualité des services. Axée sur la dimension évolutive, l'évaluation ne pourra s'accompagner de sanctions que dans les cas où des conditions mesurables ne sont pas respectées de façon répétitive ou intentionnellement. Dans le contexte organisationnel du

réseau collégial, les conventions collectives donnent les règles à suivre dans ces cas exceptionnels.

5. Un esprit de coordination.

Dans un collège, le conseil d'administration approuve les politiques générales. Plus près de l'activité pédagogique, les services, les départements et, à la limite, les disciplines se donnent des politiques sectorielles. La diversité des responsabilités et des activités justifie cette démarche.

Pour que l'évaluation soit cohérente et efficace, il y a cependant lieu d'harmoniser les politiques et les actions afin d'en assurer la coordination. On évitera ainsi les dédoublements et on facilitera l'intégration sans heurts des politiques institutionnelles. L'esprit de coordination permettra de plus une saine circulation de l'information et une meilleure compréhension des responsabilités et des tâches dévolues aux groupes ou aux individus.

L'esprit de coordination, lié à la circulation de l'information, n'est-il pas un moyen efficace pour contrer l'émergence de préjugés et de jugements négatifs?

6. Un esprit institutionnel.

L'esprit institutionnel suppose de considérer l'évaluation comme un processus impliquant l'ensemble de l'institution. Ce processus sera un reflet de la réalité et de l'autonomie institutionnelles et, dans la mesure du possible, il s'appuiera sur une démarche rationnelle et une méthodologie rigoureuse.

Dans son intention, cet esprit propose que soient qualifiées «d'entreprises d'évaluation institutionnelle» les seules entreprises mentionnées au plan d'évaluation adopté par le conseil d'administration et ayant ainsi un caractère officiel et public. Il postule également qu'il n'est pas nécessaire d'institutionnaliser toute l'évaluation, et que la vie d'une institution est composée de pratiques fonctionnelles et institutionnelles, ces deux ordres de pratiques devant se supporter mutuellement. D'une part, la rigueur et la systématisation de l'évaluation institutionnelle influenceront et soutiendront les pratiques fonctionnelles. D'autre part, ces dernières, plus spontanées et moins officielles, offriront un champ d'expérimentation et d'innovation aux pratiques institutionnelles.

SECTION 4

Définition opérationnelle et objectifs de l'évaluation

Après avoir fait voir les nécessités d'évaluer (section 1), souligné les difficultés d'évaluer (section 2) et indiqué dans quel esprit on fera l'évaluation (section 3), nous pouvons définir, d'un point de vue opérationnel, l'évaluation et formuler les objectifs généraux de nos entreprises institutionnelles d'évaluation. En deux mots, c'est quoi évaluer? et pourquoi évaluer?

1. Définition opérationnelle.

Essentiellement, l'évaluation est un processus par lequel on mesure ce qui a été effectué à l'aide de critères et de standards préalablement établis.

Cette définition implique:

1.1 Qu'il y a processus.

Il s'agit donc d'une démarche articulée, se déroulant selon certaines phases et selon certaines modalités. La présente politique contient une démarche type qui respecte la caractéristique de processus de l'évaluation.

1.2 Qu'il y a mesure.

L'évaluation est une action qui consiste à déterminer et à apprécier (quantitativement ou qualitativement) la valeur d'un fait, d'une réalité, d'une activité, etc. La mesure suppose une comparaison avec un élément de référence (une règle, une norme, un critère, un standard, un portrait type...

1.3 Des critères et des standards préalablement établis.

Les critères (qui sont des caractéristiques observables d'une réalité qui n'est pas directement observable) et les standards (qui sont des éléments quantifiables d'une réalité et qui servent à marquer la frontière entre ce qui est acceptable et ce qui est non acceptable) constituent les principaux éléments de référence pour mesurer une réalité. Il existe d'autres éléments de référence, tels que les objectifs, les descriptions de tâches...

Les critères et les standards doivent être préalablement établis pour éviter la fantaisie ou l'arbitraire de celui ou de celle qui évalue.

2. Les objectifs de l'évaluation.

Pourquoi évaluer? ou quels sont les résultats attendus d'une entreprise d'évaluation?

2.1 On évalue pour faire une planification éclairée du développement.

Si l'on veut planifier le développement d'une organisation ou d'un service ou même d'un individu, il importe d'évaluer les forces et les faiblesses et de décider en pleine connaissance de cause quels sont les objectifs qui doivent et qui peuvent être atteints.

2.2 On évalue pour améliorer une situation problématique.

Si une organisation ou un service ou même un individu n'atteint pas les objectifs escomptés, il importe d'évaluer la situation, de dégager les causes des problèmes vécus et de décider quels correctifs doivent être apportés.

2.3 On évalue pour rendre des comptes.

Chaque organisation a une mission; chaque service a un rôle et des objectifs; chaque individu a des responsabilités à assumer et des tâches à accomplir.

Tous, organisation, services, individus, ont des comptes à rendre sur l'accomplissement de leur mission, de leurs rôles et de leurs tâches. Et pour rendre des comptes de façon crédible, il est indispensable d'évaluer.

2.4 On évalue pour certifier et pour confirmer.

Pour certifier qu'un étudiant a atteint les objectifs d'apprentissage d'un programme donné, il faut une évaluation sérieuse et crédible.

Pour confirmer qu'une organisation respecte sa mission, qu'un service assume ses rôles et qu'un individu accomplit ses tâches, il faut également une évaluation sérieuse et crédible.

2.5 On évalue pour assurer aux usagers les services de qualité auxquels ils ont droit.

Les usagers des services du cégep sont en droit de recevoir des services de qualité. Seule une évaluation sérieuse permet d'assurer cette qualité, de l'améliorer au besoin et de la développer au mieux.

Note.

Chaque entreprise d'évaluation fera connaître ses objectifs particuliers, lesquels dériveront directement ou indirectement des cinq objectifs donnés ci-dessus.

SECTION 5

Les objets d'évaluation et le plan quinquennal

En principe, tout dans une organisation - jusqu'au moindre détail - peut être objet d'évaluation, mais tout n'a pas à faire l'objet d'une politique d'évaluation ni à être l'objet d'un plan de développement.

En pratique, seuls les grands objets, étroitement reliés à la mission et au rôle du cégep, donneront lieu soit à des politiques institutionnelles d'évaluation, soit à des plans de développement.

Six grands objets sont ainsi reliés à la mission du cégep:

1. Les programmes d'enseignement.
2. Les apprentissages.
3. Les services internes.
4. Les services à la communauté et la présence du cégep dans le milieu.
5. La recherche.
6. Les personnels.

Chacun de ces objets sera périodiquement évalué de façon systématique. Dans certains cas, les résultats de l'évaluation donneront lieu à l'élaboration (ou à la révision) d'une politique institutionnelle d'évaluation; dans d'autres cas, ils donneront lieu à l'élaboration d'un plan quinquennal de développement.

1. Les politiques institutionnelles d'évaluation.

Au cours des cinq prochaines années (1985-1990), le cégep aura réalisé une démarche systématique d'évaluation des quatre objets suivants et aura, en réponse aux résultats de cette démarche, élaboré quatre politiques institutionnelles d'évaluation.

1.1 Une politique d'évaluation des programmes d'enseignement.

Cette politique abordera, entre autres, les questions suivantes:

- Les buts et les objectifs des programmes. (Sont-ils bien connus? sont-ils atteints? ont-ils besoin d'ajustement?)
- La coordination et l'harmonisation des cours formant chaque programme.

- Le choix des étudiants et des étudiantes qui s'inscrivent à un programme donné. (Ce choix est-il bien éclairé? Quelle est la motivation des étudiants?)

- Le placement étudiant et l'entrée à l'université. (Les liens avec le marché du travail et avec l'université sont-ils bien développés?)

- Les équipements et la documentation reliés à chaque programme.

1.2 Une politique d'évaluation des apprentissages.

Cette politique abordera, entre autres, les questions suivantes:

- La congruence entre les objectifs des cours, l'enseignement et l'évaluation des apprentissages. (Les objectifs des cours sont-ils bien définis? les modèles d'enseignement sont-ils appropriés?).

- Les droits des étudiants. (Les stratégies d'enseignement sont-elles adaptées à la structure conceptuelle des étudiants? à leur rythme d'apprentissage? quels moyens doit-on mettre en oeuvre pour aider ceux et celles qui connaissent des difficultés d'apprentissage...).

- Les principes, les critères et les modalités des évaluations formatives et sommatives. (Sont-ils bien définis et connus des étudiants?)

1.3 Une politique d'évaluation de la présence du cégep dans le milieu.

Cette politique abordera, entre autres, les questions suivantes:

- La concertation avec divers organismes.
- Les politiques de prêt de locaux et d'équipements.
- La diffusion de l'information.
- L'implication du personnel du cégep dans divers organismes.

1.4 Une politique d'évaluation du personnel.

Cette politique abordera, entre autres, les questions suivantes:

- Les méthodes de sélection du personnel.
- L'accueil et l'entraînement du nouveau personnel.
- Les mécanismes d'évaluation du personnel.

2. Les plans de développement.

Au cours des cinq prochaines années (1985-1990), le cégep aura réalisé une démarche systématique d'évaluation des cinq objets suivants et aura, en réponse aux résultats de cette démarche, élaboré cinq plans de développement:

2.1 Un plan de développement des services de l'éducation des adultes.

2.2 Un plan de développement des services aux étudiants.

2.3 Un plan de développement des programmes d'enseignement.

2.4 Un plan de développement du perfectionnement du personnel.

2.5 Un plan de développement des services à la communauté.

Cette liste n'est pas exhaustive ni limitative. Le cégep pourra certes, en cours de route et selon les dynamismes et les besoins, élaborer d'autres politiques d'évaluation et d'autres plans de développement, par exemple, des services audiovisuels, de la bibliothèque, de l'informatique, des équipements, de la recherche...

SECTION 6

Les responsabilités

Il importe de préciser quelles sont les responsabilités générales des organismes institutionnels (Conseil d'administration et Comité exécutif) et des officiers du Collège au regard des politiques institutionnelles d'évaluation et des plans de développement. La définition de ces responsabilités doit demeurer congruente avec les dispositions du Règlement no 1 du Collège.

Notons que d'autres personnes et d'autres unités du Collège (par exemple, les départements et les services), à tous les niveaux de la structure, auront à assumer des responsabilités précises dans des entreprises particulières d'évaluation. Mais ce n'est pas le lieu ici, dans une politique générale, de préciser ces responsabilités.

1. Responsabilités du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration:

1.1 Approuve et révise les politiques institutionnelles d'évaluation.

1.2 Approuve les plans de développement et les plans annuels de travail.

1.3 Reçoit les rapports d'évaluation non confidentiels.

1.4 Prend des décisions concernant les recommandations qui lui sont acheminées.

2. Responsabilités du Comité exécutif.

Le Comité exécutif s'occupe de l'administration courante des politiques institutionnelles d'évaluation et des plans de développement.

3. Responsabilités du directeur général.

Le directeur général:

3.1 Veille au respect des politiques institutionnelles d'évaluation.

3.2 Veille à la réalisation des plans de développement.

3.3 Présente au C.A. un rapport sur l'état et les besoins du cégep en matière d'évaluation.

3.4 Transmet au C.A. les rapports d'évaluation non confidentiels.

3.5 Soumet au C.A. des recommandations appropriées suite aux entreprises d'évaluation.

3.6 Est responsable de la préparation et de l'application de la politique institutionnelle d'évaluation de la présence du cégep dans le milieu.

3.7 Est responsable de la préparation et de la réalisation du plan de développement relatif à la présence du cégep dans le milieu.

4. Responsabilités du directeur des services pédagogiques.

Le directeur des services pédagogiques:

4.1 Est responsable de la préparation et de l'application des politiques institutionnelles d'évaluation des services pédagogiques, des programmes et des apprentissages de l'enseignement régulier.

4.2 Est responsable de la préparation et de la réalisation des plans de développement relatifs aux services pédagogiques et aux programmes de l'enseignement régulier.

5. Responsabilités du directeur des services aux étudiants.

Le directeur des services aux étudiants:

5.1 Est responsable de la préparation et de l'application de la politique institutionnelle d'évaluation des services aux étudiants.

5.2 Est responsable de la préparation et de la réalisation des plans de développement relatifs aux services aux étudiants.

6. Responsabilités du directeur des services du personnel.

Le directeur des services du personnel:

6.1 Est responsable de la préparation et de l'application des politiques institutionnelles d'évaluation du personnel et d'évaluation des services du personnel.

6.2 Est responsable de la préparation et de la réalisation des plans de développement relatifs aux services du personnel et au perfectionnement du personnel.

7. Responsabilités du directeur des services administratifs.

Le directeur des services administratifs:

7.1 Est responsable de la préparation et de l'application de la politique institutionnelle d'évaluation des services administratifs.

7.2 Est responsable de la préparation et de la réalisation des plans de développement relatifs aux services administratifs.

8. Responsabilités du coordonnateur des services de l'éducation des adultes.

Le coordonnateur des services de l'éducation des adultes:

8.1 Est responsable de la préparation et de l'application des politiques institutionnelles d'évaluation des programmes et de l'évaluation des apprentissages à l'éducation des adultes.

8.2 Est responsable de la préparation et de la réalisation des plans de développement relatifs aux services de l'éducation des adultes.

SECTION 7

Opérationnalisation de la politique générale

La présente politique générale d'évaluation, en précisant le cadre de référence de l'évaluation au cégep (sections 1 à 4) et en rappelant les objets d'évaluation (section 5) et les responsabilités (section 6), doit s'actualiser, d'une part, par des politiques particulières d'évaluation et, d'autre part, par des plans de développement.

Dans un cas comme dans l'autre, il faudra au préalable entreprendre une démarche systématique d'évaluation. Pour ce faire, la politique générale suggère la démarche type suivante.

Démarche type.

Selon le dynamisme des entités à évaluer, leur connaissance des processus d'évaluation, sans oublier la variété des objectifs poursuivis par les entreprises, la démarche devra répondre à des choix initiaux qui appellent l'application de stratégies particulières. Dans cet esprit, retenir une démarche type impose un niveau de généralisation et d'abstraction suffisant pour prévoir les étapes clés de l'évaluation tout en laissant une marge d'adaptabilité pour ajuster la démarche selon les objets et les champs à évaluer.

Ce souci de souplesse, allié à une volonté d'économie concernant le raffinement des étapes de la démarche, nous amène à découper en trois phases essentielles tout processus d'évaluation: une phase de préparation, une phase de réalisation et une phase de consolidation.

Pour chacune de ces phases, on prévoira des mécanismes appropriés de consultation des personnes et des groupes concernés.

1. La phase de préparation.

C'est la phase où sera arrêté le plan d'ensemble. Elle vise à planifier l'opération, à lui donner son extension (définir les objets et le champ d'évaluation), à préciser les critères et les standards, à choisir les instruments de cueillette de données.

Cette phase peut se subdiviser en quatre étapes: les études préliminaires, l'information, la détermination des structures et des responsabilités, la préparation de l'investigation.

L'information.

L'objet de cette étape est d'informer les individus et les groupes concernés par la démarche sur les raisons qui motivent l'opération, les buts poursuivis, les modes de participation escomptés (nature et fréquence), le plan général de l'opération, l'utilisation qui sera faite des résultats et de leur diffusion.

La détermination des structures et des responsabilités.

Après avoir déterminé les objets et les champs d'évaluation, il s'agit à cette étape d'identifier les groupes appelés à participer à l'évaluation, d'attribuer les fonctions et les responsabilités, de mettre en place des comités s'il y a lieu, d'attribuer les mandats, d'élaborer le plan général de l'opération, de préparer le devis opérationnel de l'ensemble du projet d'évaluation (échéance, tâches, liens de coordination, méthodes, instruments, budgets...).

La préparation de l'investigation.

Cette étape comprend la définition des critères et des standards propres à chacune des entreprises d'évaluation, la construction des instruments pour la cueillette de données et leur traitement, le recours à un échantillonnage fiable s'il y a lieu et le choix d'une méthode d'intervention auprès des individus et/ou des groupes concernés.

2. La phase de réalisation.

La phase de réalisation comprend les étapes de l'investigation et du jugement.

L'investigation.

Cette étape est celle où les unités d'analyse procèdent à la cueillette des données, à leur compilation, à leur traitement statistique et à leur interprétation. A ceci s'ajoute une analyse quantitative et qualitative portant sur des objets bien déterminés.

Le jugement.

C'est l'acte même d'évaluer. Il consiste à apprécier les écarts entre ce qui est et les standards fixés, à établir la valeur relative de l'objet évalué (par rapport aux standards, aux autres services, à l'ensemb e de l'institution) tout en tenant compte de l'analyse des causes fournies par l'investigation.

3. La phase de consolidation.

C'est la phase qui rend l'évaluation efficace. Elle permet de faire les ajustements et les changements rendus nécessaires par l'écart constaté entre les résultats souhaités et la lecture de la réalité. Elle comprend notamment: une analyse des solutions ou des moyens d'intervention possibles, une décision et un suivi sur les actions à entreprendre.

Les politiques institutionnelles d'évaluation.

Les politiques institutionnelles d'évaluation, selon leurs particularités, seront construites en suivant le modèle de la politique générale et en respectant les orientations de cette politique.

Il y aura d'abord un cadre de référence qui indiquera les nécessités, les contraintes, la philosopie (l'esprit) et les buts de telle politique particulière.

Puis il y aura un guide d'application de la politique où seront indiqués, entre autres, les objets (les critères, les standards), les responsabilités, les démarches, les instruments, les mécanismes de révision...

Les plans de développement.

L'élaboration des plans de développement seront toujours précédés d'une démarche systématique d'évaluation.

Les plans quinquennaux de développement indiqueront, entre autres et selon les objets, les orientations à privilégier, les créneaux à développer, les grandes actions à entreprendre. Les plans quinquennaux, sans entrer dans tous les détails, seront assez précis pour orienter l'action et assurer le développement dans un sens donné. Chaque année, dans le plan de travail annuel, les plans de développement seront actualisés dans des dossiers particuliers qui tiendront compte de l'état de la situation, des nouveaux éléments de conjoncture, des ajustements nécessaires, le cas échéant.

La révision de la politique générale d'évaluation.

A tous les cinq ans, la présente politique générale sera revue par le Conseil d'administration. Des consultations seront faites à cette occasion.

Chaque année, les responsables désignés dans la présente politique (section 6) feront rapport au C.A. sur l'application de la politique selon leurs champs de responsabilités.

Tableau résumant
la démarche type

Phases	Étapes	Activités
PRÉPARATION	1. Études préliminaires.	Étudier l'opportunité et la faisabilité du projet d'évaluation.
		Déterminer les buts, l'objet, les résultats attendus.
		Mesurer les implications et les difficultés.
	2. Information.	Informer les personnes concernées.
	3. Détermination des structures et des responsabilités.	Préparer un plan d'action.
		Préciser les responsabilités.
	4. Préparation de l'investigation.	Définir les critères et les standards.
		Construire les instruments.
		Choisir les méthodes d'intervention.
RÉALISATION	1. Investigation.	Recueillir, compiler et analyser les données.
	2. Jugement.	Apprécier les écarts entre ce qui est et ce qui est attendu.
		Dégager les causes des écarts.
CONSOLIDATION	1. Analyse des solutions possibles.	Inventorier les solutions possibles: les pondérer.
	2. Choix des solutions.	Décider quelles solutions mettre en oeuvre.
	3. Plan d'action.	Planifier l'action à entreprendre.
	4. Évaluation de la démarche.	Faire un retour sur la démarche suivie: en dégager les forces et les faiblesses.

ANNEXE

Note: Nous donnons ici le texte de *Présentation* de l'édition de consultation de la politique générale d'évaluation (juin 1984). Cette présentation est suivie de quelques notes concernant les résultats de la consultation.

Naissance du projet.

Au cours de l'année 1982-1983, le Conseil d'administration du Cégep de Drummondville a discuté à diverses reprises de dossiers relatifs à l'évaluation. Rappelons, entre autres, les dates suivantes:

le 7 septembre 1982: Évaluation du plan de travail;
le 24 février 1983: Évaluation de la qualité de l'enseignement;
le 7 avril 1983: Évaluation des apprentissages;
le 15 juin 1983: Assemblée spéciale consacrée à l'évaluation.

Lors de cette assemblée spéciale du 15 juin 1983, le Conseil d'administration approuvait un projet de politique d'évaluation des apprentissages et décidait d'élaborer une politique générale d'évaluation de la qualité de l'enseignement.

Dans le Plan de travail 1982-1983 apparaissait donc un dossier (numéro 17) intitulé: Élaboration d'une politique générale d'évaluation de la qualité de l'enseignement. Un comité, sous la présidence du directeur général, avait le mandat d'assumer la responsabilité de ce dossier. De plus, le Service de recherche et de développement de la Direction générale de l'enseignement collégial allouait des ressources financières spéciales pour soutenir les travaux du comité.

Formation du comité.

Le 6 septembre 1983, le Conseil d'administration acceptait la composition d'un comité de membres «issus des différentes catégories de personnes concernées par la qualité de l'enseignement: parents, membres socio-économiques, enseignants, professionnels non enseignants, employés de soutien, étudiants, gestionnaires».

Après consultation, le comité exécutif agréait les membres suivants pour faire partie du comité d'évaluation:

Monsieur Laval Beaudet
Membre socio-économique du C.A.
Ex-administrateur scolaire.

Monsieur Simon Du Mouchel
Membre ex-officio du C.A.
Directeur des services pédagogiques du Cégep.

Madame Nathalie Frégeot
Membre du C.A.
Etudiante en techniques infirmières.

Monsieur Michel Grou
P.N.E., membre du C.A.
Responsable des activités socio-culturelles.

Monsieur Yvon Morin, président du comité
Membre ex-officio du C.A.
Directeur général du Cégep.

Monsieur Roch Nappert
Membre désigné par le Syndicat
Professeur de physique au Cégep.

Monsieur Guy Paillé
Membre du C.A. à titre de parent
Médecin chirurgien à l'Hôpital Sainte-Croix de Drummondville.

Monsieur Guy Rousseau
Employé de soutien, membre du C.A.
Technicien de travaux pratiques au Cégep.

Monsieur Serge Vincelette, secrétaire du comité
Directeur du personnel et secrétaire général.

Le comité a fait appel à des consultants, à des chercheurs et à des rédacteurs, tant internes qu'externes, pour l'assister dans ses travaux. Ces personnes sont Monique Boily-Morin, Guy Gauthier, Michel Grou et Roch Nappert.

Travaux du comité.

Le comité a tenu huit séances de travail. Il a de plus rencontré le président de la Commission de l'évaluation, monsieur Laurent Laplante, et la chargée de projet en évaluation à la Fédération des cégeps, madame Luce Goerlach.

Dès le départ, le comité a convenu qu'il ne ferait pas l'évaluation particulière de tel secteur ou de tel aspect de l'enseignement, mais qu'il élaborerait, selon le mandat reçu, un cadre général de référence qui servirait d'orientation et de guide aux entreprises particulières d'évaluation. Le document produit par le comité est donc une politique générale qui stimulera, orientera et balisera les évaluations de l'enseignement et des services du cégep.

Contenu de la politique.

La politique est subdivisée en sept (7) sections.

Les quatre premières sections contiennent le cadre général de référence. Ce cadre est construit à partir des réponses aux questions suivantes:

Est-il réellement nécessaire d'évaluer (section 1)?

Si l'on reconnaît que l'évaluation est une nécessité, pourquoi est-ce si difficile de faire des évaluations et pourquoi l'évaluation soulève-t-elle tant de résistance (section 2)?

Compte tenu à la fois des nécessités d'évaluer et des difficultés inhérentes à l'évaluation, quel est l'esprit juste qui doit animer ceux et celles qui ont la responsabilité de faire des évaluations (section 3)?

Enfin, c'est quoi évaluer d'un point de vue opérationnel et quels sont les objectifs généraux que doit viser toute entreprise d'évaluation (section 4)?

Les trois dernières sections donnent un guide général de gestion de l'évaluation au Cégep.

La section 5 énumère les grands objets des politiques institutionnelles d'évaluation.

La section 6 indique quelles sont les responsabilités des instances décisionnelles et des officiers du cégep au chapitre de l'évaluation.

Enfin la section 7 suggère une démarche type pour mener des opérations d'évaluation.

Pour élaborer le contenu de la présente politique, le comité s'est évidemment inspiré des travaux et des recherches de la Commission de l'évaluation, de la Fédération des cégeps et de plusieurs théoriciens de l'évaluation. Mais il a surtout cherché à présenter un document qui colle à la réalité du Cégep de Drummondville et qui est le plus possible en harmonie avec les attitudes et les attentes du milieu vis-à-vis de l'évaluation.

Document de consultation.

Le comité soumet donc à la consultation la présente politique institutionnelle d'évaluation.

Les groupes et les individus (internes et externes) sont invités à faire connaître au comité leurs commentaires et leurs avis concernant cette politique.

Voici l'échéancier de la consultation:

		Échéance
1.	Diffusion du document de consultation.	15 septembre 1984
2.	Réception (par le secrétaire général du cégep) des commentaires et des avis venant des groupes et des individus.	31 janvier 1985
3.	Examen par le comité des commentaires et des avis reçus.	15 février 1985
4.	Rencontre des groupes et des individus qui auront demandé de rencontrer le comité.	29 mars 1985
5.	Préparation d'un document synthèse sur les résultats de la consultation.	19 avril 1985
6.	Révision du projet de politique générale à la lumière des résultats de la consultation.	17 mai 1985
7.	Dépôt au C.A., pour approbation, de la politique révisée.	14 juin 1985
8.	Diffusion de la politique adoptée.	Août 1985

Notes concernant les résultats de la consultation.

Le texte de la politique a été déposé au Conseil d'administration en mai 1984, qui a accepté le scénario de consultation.

Comme cela avait été planifié, le document a été largement diffusé tant à l'interne qu'à l'externe.

Nous avons reçu plusieurs commentaires, quelques-uns adressés formellement au comité, la plupart donnés de façon informelle, saisis au hasard des conversations et des rencontres.

Parmi les commentaires formels, notons ceux de la Commission de l'évaluation qui a bien voulu nous livrer quelques réflexions «dans une perspective d'évaluation formative»; ceux du Syndicat du personnel de soutien du cégep et ceux des coordonnateurs et des coordonnatrices de département.

L'équipe chargée d'élaborer la politique d'évaluation des apprentissages nous a donné également un très bon «feedback».

Quelques rencontres avec des groupes extérieurs nous ont permis de recueillir des réactions fort utiles: signalons la rencontre avec les cadres et les gérants des cégeps Montmorency et de Saint-Jérôme et la rencontre avec les professeurs de l'I.T.A. de Saint-Hyacinthe.

Les commentaires, dans l'ensemble, ont été très favorables et nous ont amenés à revoir le ton de certains paragraphes et surtout à préciser davantage l'opérationnalisation de la politique générale.

Nous remercions très vivement tous ceux et celles qui nous ont communiqué leurs commentaires et nous comptons sur leur indispensable collaboration pour la mise en oeuvre de la politique.

Pour le comité

Yvon Morin

Yvon Morin, président

YM/tb